STRATÉGIE ONTARIENNE
EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés

2010

appuyer chaque élève

Table des matières

1 INTRODUCTION

1.1 À propos de ce guide . . . 3
1.2 Contexte : le leadership dans les écoles de l'Ontario . . . 4
1.3 Contexte : la Stratégie ontarienne en matière de leadership . . . 5
1.4 Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés . . . 7
1.5 Fondements de recherche . . . 7

2 MENTORAT ET LEADERSHIP

2.1 L'importance du mentorat . . . 9
2.2 Favoriser une culture d'apprentissage coopératif par l'entremise du mentorat . . . 10
2.3 Approches de mentorat . . . 11

3 EXIGENCES

3.1 Vue d'ensemble . . . 13
3.2 Leaders scolaires nouvellement nommés admissibles . . . 15
3.3 Identification des objectifs du mentorat . . . 15
3.4 Établissement des paramètres de fonctionnement . . . 16
3.5 Responsable du mentorat et comité directeur de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire . . . 16
3.6 Recrutement et sélection des mentors . . . 17
3.7 Jumelage des mentors et des mentorés . . . 18
3.8 Rôles et responsabilités des mentors et des mentorés . . . 19
3.9 Évaluations initiales et continues des besoins d'apprentissage des mentorés . . . 20
3.10 Orientation conjointe . . . 20
3.11 Formation des mentors . . . 21
3.12 Ressources et activités d'apprentissage professionnel continu . . . 22
3.13 Élaboration du plan d'apprentissage du mentoré . . . 22
3.14 Processus de sortie . . . 23
3.15 Suivi et évaluation . . . 23

An equivalent publication is available in English under the title Mentoring for Newly Appointed School Leaders: Requirements Manual, 2010.

Cette publication est affichée sur le site Web du ministère de l'Éducation au www.edu.gov.on.ca.

4 RESPONSABILITÉS, DÉPENSES ADMISSIBLES ET PRÉSENTATION DE RAPPORTS

4.1 Responsabilités 24
4.2 Dépenses admissibles 25
4.3 Présentation de rapports 26

5 ANNEXES

Annexe A : Plans d'apprentissage du mentoré – gabarit et exemple 28
Annexe B : Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés 30

1 *Introduction*

1.1 À propos de ce guide

Le présent guide des exigences vise à aider les conseils scolaires à mettre en œuvre le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés. Il énonce les éléments que les conseils scolaires doivent mettre en place pour offrir un mentorat de qualité qui reflète la rétroaction des partenaires en éducation et propose des conseils pour l'adoption de pratiques réussies. Les conseils doivent respecter les exigences du présent guide pour être admissibles au financement offert dans le cadre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) en 2010-2011.

Le présent guide remplace le document *Lignes directrices destinées aux conseils scolaires pour la mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés, version 2, août 2009*.

Il est possible de se procurer des ressources d'appui, comme le document *Soutenir un leadership efficace dans les écoles : Manuel de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés en Ontario* (mars 2009), et de l'information sur les formations et les programmes de mentorat auprès des associations de directions d'école et de directions adjointes, notamment :

- l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO) : www.adfo.org;
- le Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO) : www.cpco.on.ca;
- l'Ontario Principals' Council (OPC) : www.principals.on.ca.

En 2010-2011, les conseils scolaires doivent mettre en œuvre le mentorat dans le cadre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire. Le présent guide et le document *Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire : Guide des exigences* (2010) ainsi que d'autres ressources sont disponibles sur le site Web du ministère de l'Éducation au www.ontario.ca/leadershipeneducation.

1.2 Contexte : le leadership dans les écoles de l'Ontario

Le système d'éducation de l'Ontario se concentre sur les trois priorités fondamentales énoncées dans *Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario* (2008) :

- de hauts niveaux de rendement des élèves
- la réduction des écarts en matière de rendement des élèves
- l'accroissement de la confiance du public dans l'éducation publique

Dans *Appuyer chaque élève : Tonifier l'éducation en Ontario*, on reconnaît l'importance du leadership scolaire pour réunir les conditions nécessaires à la réalisation de ces trois priorités fondamentales. Selon les recherches, l'incidence du leadership sur les résultats scolaires n'est devancée que par celle du personnel enseignant. Les directions d'école et les directions adjointes jouent un rôle essentiel en mettant l'accent sur des décisions et des actions améliorant le rendement et le bien-être des élèves. Ces leaders scolaires établissent les orientations, nouent des relations, mettent au point l'organisme, dirigent le programme d'enseignement et assurent l'imputabilité. Leur efficacité en tant que leaders scolaires est cruciale au succès, au soutien de la capacité et à l'amélioration du système. Le leadership scolaire, c'est important.

Dans les écoles de langue française, les leaders scolaires ont la responsabilité de respecter les procédures du conseil scolaire visant l'admission, l'accueil et l'accompagnement des élèves des écoles de langue française. Ces leaders scolaires s'assurent aussi que tous comprennent et vivent le mandat des écoles de langue française et font en sorte que la politique d'aménagement linguistique guide toutes initiatives. Pour plus d'information sur les directives sur l'admission, l'accueil et l'accompagnement dans les écoles de langue française, on peut consulter l'énoncé de politique au www.edu.gov.on.ca/fre/document/policy/admissions.pdf.

Comme le confirme le profil de compétences en enseignement et en leadership pour les écoles de langue française, les directions d'école de langue française jouent un rôle essentiel dans l'établissement de la vision et le travail en partenariat avec le personnel, les élèves, les parents et la communauté afin de créer une culture de collaboration axée sur le rendement et le bien-être des élèves. Elles servent de modèles de rôles et elles orientent les écoles vers l'excellence par le biais d'objectifs collaboratifs en favorisant des cultures d'apprentissage coopératif. Les leaders scolaires guident les améliorations à l'éducation en recueillant et en analysant les données de façon efficace. Les leaders scolaires inspirent le personnel à rechercher des occasions de perfectionnement professionnel continu et ils agissent en partenariat avec les parents pour aider les élèves à atteindre leur meilleur rendement.

1.3 Contexte : la Stratégie ontarienne en matière de leadership

Pour favoriser un leadership de haute qualité, le gouvernement a lancé la Stratégie ontarienne en matière de leadership (SOL), qui est un plan d'action complet destiné à attirer et à former des leaders scolaires et des leaders du système passionnés et compétents. La stratégie fait la promotion d'une approche collaborative par laquelle les écoles, les conseils scolaires, les divers partenaires en éducation et le Ministère travaillent en partenariat pour appuyer le rendement et le bien-être des élèves. Lancée en 2008-2009, la stratégie a évolué et continuera d'être peaufinée grâce à des recherches et des consultations continues. La SOL est soutenue par le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) qui décrit les pratiques réussies, y compris les cinq capacités clés du leadership (voir ci-après). Vous trouverez plus de renseignements sur la SOL sur le site Web du ministère de l'Éducation au www.ontario.ca/leadershipeneducation.

Dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership, les conseils scolaires doivent élaborer en 2010-2011 une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC) pour favoriser un leadership de de haute qualité à l'échelle du conseil. La SDLC cible l'amélioration du rendement des élèves et de leur bien-être grâce à un leadership de qualité, tout en appuyant les initiatives du développement du leadership, y compris *le mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés* et *l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes* (ERDEDA).

Le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) fournit les bases du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés et identifie les pratiques et les compétences, les habiletés, les connaissances et les attitudes nécessaires à un leadership efficace dans le domaine de l'éducation. Le CLO est fondé sur des recherches effectuées par des expertes et experts en leadership reconnus dans le monde entier et sur de vastes consultations menées auprès des représentantes et représentants du milieu de l'éducation à l'échelle de la province. Il permet aux leaders scolaires et aux leaders du système de déterminer les pratiques et les compétences favorisant le développement de l'expertise liée à une vaste gamme de capacités de leadership.

Les cinq capacités clés du leadership (CCL) sont tirées du Cadre de leadership de l'Ontario et peuvent être utilisées comme point de mire du développement du leadership dans le contexte du CLO. Elles sont :

- fixer des objectifs
- harmoniser ressources et priorités
- promouvoir des cultures d'apprentissage coopératif
- utiliser des données
- prendre part à des conversations courageuses

Le Ministère s'est engagé à ce que toutes les initiatives qu'il met en œuvre et les ressources qu'il produit en matière d'apprentissage professionnel soient axées sur les CCL. Les leaders scolaires et les leaders du système utilisent le CLO comme ressource pour les pratiques et les compétences, y compris celles liées aux cinq CCL, sur lesquelles ils mettront l'accent afin de développer leur expertise. À mesure que les contextes changent et que l'expertise se développe, les leaders déterminent de nouveaux domaines de développement de leur expertise, dans le contexte du CLO et des cinq CCL. De cette façon, ils améliorent continuellement leurs pratiques. Pour vous renseigner davantage sur le CLO, y compris sur les cinq CCL, consultez le site Web du Ministère au www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/ideasIntoAction.html.

1.4 Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés

Le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés soutient directement les deux objectifs de la Stratégie ontarienne en matière de leadership, soit :

- attirer des personnes compétentes vers les postes de direction d'école et de direction adjointe;
- aider les directions d'école et les directions adjointes à devenir les meilleurs leaders pédagogiques possible.

Les résultats de trois années de suivi et d'évaluation du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés ont confirmé les multiples avantages du mentorat, tant pour les mentors et les mentorés que pour le système d'éducation.

Les mentorés bénéficient d'un soutien lors de l'apprentissage de leur nouveau rôle de leadership ainsi que d'occasions de réflexion professionnelle pour guider leur choix d'objectifs. Ils accroissent leur confiance au niveau de leur travail et atteignent les objectifs de développement et de croissance professionnelle identifiés dans leur plan d'apprentissage.

Le mentorat offre également de formidables possibilités de perfectionnement professionnel aux leaders scolaires chevronnés. Ils obtiennent un appui et des ressources pour devenir des mentors efficaces et pour continuer à perfectionner leurs propres compétences en leadership.

Les écoles, les conseils scolaires et le Ministère bénéficient du rendement amélioré des nouveaux leaders scolaires, du renforcement accru des capacités à l'échelle du système, du meilleur rendement des élèves et du soutien aux priorités du système. Mais, plus important encore, les élèves peuvent compter sur des leaders scolaires de haut calibre et efficaces.

1.5 Fondements de recherche

L'approche provinciale en matière de mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés s'appuie sur la recherche, sur les pratiques réussies en Ontario et dans d'autres systèmes d'éducation, sur la conception de l'élément de mentorat du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNPE), sur les résultats du projet pilote de mentorat pour les leaders scolaires et les leaders du système nouvellement nommés, mis en œuvre en 2007-2008, et sur les deux années de la mise en œuvre, à l'échelle de la province, du programme de mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés (2008-2010).

Steve Munby, directeur général du National College for Leadership of Schools and Children's Services, au Royaume-Uni, est persuadé que lorsqu'on acquiert des compétences et des comportements, il faut les mettre en pratique dans un contexte réel, car c'est dans un emploi réel que l'on apprend le mieux et le plus profondément. Il estime que 30 pour 100 du développement du leadership devrait être constitué de cours et 70 pour 100 de l'apprentissage en cours d'emploi. Selon lui, une des façons de former des leaders est de leur offrir des occasions de visiter d'autres endroits et d'observer d'autres pratiques : « … en plus d'apprendre en cours d'emploi et d'être exposé à des pratiques exceptionnelles, il faut pouvoir être coaché et mentoré par des pairs crédibles… »[1].

1. Ministère de l'Éducation. « Le leader authentique : Une entrevue avec Steve Munby ». *En conversation*, vol. II, n° I, automne 2009, p. 6. www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/leadership/Leader_authentiqueFall09.pdf

Mentorat et leadership

2.1 L'importance du mentorat

Les leaders scolaires jouent un rôle essentiel dans l'établissement de la vision et dans le travail en partenariat avec le personnel, les élèves, les parents et la communauté afin de créer une culture axée sur le rendement et le bien-être des élèves. Ils servent de modèles de rôles et de leaders de la communauté et orientent les écoles vers l'excellence grâce à des objectifs collaboratifs en favorisant des cultures d'apprentissage coopératif. Les leaders scolaires guident les améliorations apportées en matière de pédagogie en recueillant et analysant les données de façon efficace et incitent le personnel à rechercher des occasions de perfectionnement professionnel continu. Ils supervisent les activités des écoles et harmonisent les ressources avec les priorités, et ils agissent en partenariat avec les parents pour aider les élèves à atteindre leur plein potentiel. Afin de réussir dans ce rôle important et complexe, les directions d'école et les directions adjointes ont besoin d'un réseau d'appuis comprenant notamment le soutien de pairs, des occasions d'apprentissage professionnel offertes par le Ministère, par les conseils scolaires et par les associations de directions d'école et de directions adjointes.

Les deux premières années passées dans le rôle de leader scolaire sont à la fois enrichissantes et remplies de défis. Les directions d'école et les directions adjointes nouvellement nommées doivent faire la transition vers le nouveau rôle, perfectionner leurs pratiques et leurs compétences en leadership, établir des relations avec la communauté scolaire, et ce, tout en mettant en œuvre les priorités de l'école, du conseil et de la province.

Le mentorat stimule considérablement l'apprentissage professionnel des nouveaux leaders. En somme, le mentorat procure un soutien adapté au rôle particulier des leaders scolaires nouvellement nommés, de sorte qu'ils puissent réussir cette importante étape de leur carrière en leadership. En présence de demandes et de priorités multiples, le mentorat peut accélérer l'apprentissage, réduire l'isolement et accroître la confiance et l'aptitude des leaders scolaires nouvellement nommés.

2.2 Favoriser une culture d'apprentissage coopératif par l'entremise du mentorat

Les cultures d'apprentissage coopératif dans les écoles et les conseils sont caractérisées par le partage de connaissances du personnel scolaire dans un travail commun visant à améliorer le rendement et le bien-être des élèves. Le mentorat peut favoriser une culture d'apprentissage coopératif en accroissant la capacité requise pour disposer des compétences et des approches qui contribuent à l'apprentissage partagé et au dialogue professionnel. Bon nombre d'initiatives provinciales en cours comprennent une composante de mentorat ou de coaching, par exemple le mentorat offert aux coaches de littératie, le mentorat offert aux leaders pour la réussite des élèves et la composante du mentorat du PIPNPE. Certains leaders scolaires nouvellement nommés au secondaire peuvent également bénéficier du mentorat offert dans le cadre de la Stratégie visant la réussite des élèves. Cette initiative offre des mesures de soutien différenciées à certains conseils scolaires et cible les écoles où l'appui à la direction d'école dans son rôle de leader pédagogique permettra d'améliorer les résultats, comme l'obtention du diplôme pour les élèves du secondaire ayant la capacité de l'obtenir, mais qui ne sont pas sur la bonne voie. La direction des écoles sélectionnées sera appuyée par un leader scolaire chevronné d'école secondaire, qui la guidera et lui offrira du coaching lors de la mise en œuvre de l'initiative et de l'atteinte des objectifs de réduire les écarts de rendement des élèves et d'améliorer leur rendement.

Les responsables du conseil scolaire et les comités directeurs sont encouragés à tenir compte des ressources et des possibilités de mentorat offertes par un programme, qui pourraient être utilisées pour en appuyer d'autres. Voici quelques exemples de collaboration au sein des écoles et des conseils :

- Offrir une formation conjointe de mentors ou des formations sur des sujets précis comme le processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant aux enseignantes et enseignants mentors du PIPNPE, aux coaches en littératie et numératie, aux mentors de directions d'école et de directions adjointes et autres, selon les circonstances.

- Inviter d'autres personnes qui travaillent directement avec le personnel enseignant nouveau ou chevronné à participer pendant une journée, une semaine, un mois ou une année à une formation de mentors du PIPNPE ou de mentors de direction d'école afin d'acquérir des compétences, de découvrir des approches complémentaires et d'élaborer un langage commun.
- Encourager les leaders scolaires mentors et mentorés à travailler avec les enseignantes et enseignants mentors ou les coaches afin de partager leurs connaissances d'une gamme d'approches de mentorat avec d'autres et de les guider dans l'adoption de ces approches lorsqu'ils travaillent entre eux, avec les élèves ou avec les parents.
- Soutenir les agentes et agents de supervision dans l'application des compétences en mentorat lorsqu'ils collaborent avec les directions d'école dans le cadre du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.
- Doter les directions d'école de compétences en mentorat pour soutenir l'apprentissage professionnel du personnel enseignant et des directions adjointes et la formation dans le cadre de l'évaluation du rendement du personnel enseignant et de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.

2.3 Approches de mentorat

Le mentorat est un processus itératif et doit être adapté aux besoins changeants du leader scolaire nouvellement nommé. Les approches possibles présentées visent à aider les conseils scolaires au moment de la mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés.

Le mentorat correspond habituellement à une relation professionnelle bien établie entre une personne nouvellement en poste et une personne chevronnée qui n'est pas sa superviseure ou son superviseur. L'apprentissage professionnel cible les besoins du mentoré. Le mentor emploie des techniques de questions et de rétroactions dans le contexte d'une relation de confiance tout en s'appuyant sur un plan d'apprentissage dressé par le mentor et le mentoré.

Le coaching correspond habituellement à une relation professionnelle à court terme, qui consiste en des conversations appuyant un apprentissage intégré au travail. C'est la personne qui reçoit le coaching qui fixe le plus souvent l'objectif d'apprentissage, lequel mène généralement à des résultats précis comme l'amélioration du rendement, une réflexion sur la pratique ou l'étude et la résolution d'un problème.

La consultation permet d'obtenir, d'au moins une personne, de l'information, des ressources et des conseils fondés sur la connaissance spécialisée ou les compétences des consultantes et consultants.

La collaboration est le processus équitable de travail commun entre collègues visant à cerner et à atteindre des objectifs.

L'animation fournit un soutien stratégique à des groupes en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Il est important que le mentor et le mentoré établissent des protocoles de confidentialité et de travail en collaboration au début du processus de mentorat. Tout au long du processus de mentorat, les mentors qui ont acquis les compétences nécessaires seront en mesure de préconiser une vaste gamme d'approches qui permettront aux mentorés de relever des défis spécifiques et qui seront adaptées à leurs besoins d'apprentissage et à leur contexte. Par exemple, un mentor peut parfois offrir son expertise (consultation), établir conjointement un plan avec le mentoré (collaboration) ou encore offrir son soutien au mentoré qui réfléchit à ses compétences et souhaite les améliorer (coaching).

Une gamme d'occasions d'apprentissage professionnel destinées aux mentorés (avec ou sans la participation de leur mentor) vient compléter le mentorat sur des sujets relatifs aux besoins et aux champs d'intérêt des mentorés ou des paires mentors-mentorés. Les occasions d'apprentissage en commun entre les mentors et les mentorés aident à orienter le processus de mentorat. Les mentors sont invités à consulter diverses ressources sur le site Web du Ministère au www.ontario.ca/leadershipeneducation, dont les ressources liées à l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes : *Conseils pour engager la conversation*, les *Exemples de formulaires remplis*, *Passer des idées à l'action* et *En conversation*.

Exigences

3.1 Vue d'ensemble

En 2010-2011, les conseils scolaires recevront une allocation de fonds qui servira à la mise en œuvre d'une Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC). Dans le cadre de celle-ci, les conseils scolaires devront offrir du mentorat à toutes les directions d'école et directions adjointes nouvellement nommées, au cours de leurs deux premières années en poste. Le financement comprend une allocation de base et un montant proportionnel au nombre de leaders scolaires et de leaders du système, ce qui comprend les directions d'école, les directions adjointes, les agentes et agents de supervision et la direction de l'éducation, qui sont en poste au conseil scolaire. Les conseils scolaires doivent respecter les exigences suivantes relatives au mentorat pour être admissibles au financement offert dans le cadre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire en 2010-2011.

Chaque conseil scolaire doit avoir un plan de mise en œuvre, fondé sur le Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés qui constitue l'annexe B du présent guide. Le plan de mise en œuvre doit comprendre au minimum les éléments suivants :

- Offrir le mentorat à tous les leaders scolaires nouvellement nommés admissibles;
- Nommer une personne responsable du mentorat au sein du comité directeur de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire;
- Cibler au moins un objectif de mentorat qui s'inscrit dans le cadre du plan stratégique du conseil scolaire ou du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves;

- Établir des paramètres de fonctionnement;
- Recruter et sélectionner les mentors;
- Établir un processus transparent de jumelage des mentors et des mentorés;
- Définir et communiquer les rôles et les responsabilités du mentor et du mentoré;
- Instaurer un processus d'évaluation des besoins d'apprentissage, initiaux et continus, du mentoré;
- Offrir une session d'orientation conjointe pour les mentors et les mentorés;
- Offrir une formation de qualité aux mentors;
- Offrir des ressources et un programme d'apprentissage professionnel continu aux mentors et aux mentorés;
- Concevoir un plan d'apprentissage que les mentors et les mentorés utiliseront pour orienter leurs interactions;
- Établir un processus de sortie;
- Procéder à un suivi et à une évaluation continue du programme de mentorat du conseil;
- Respecter l'ensemble des exigences de présentation de rapports du Ministère, conformément à la section 4 du présent guide.

Le succès d'un programme de mentorat dépend notamment des éléments suivants : une formation de qualité offerte aux mentors et l'identification d'objectifs d'apprentissage qui sont des éléments clés du plan d'apprentissage partagé.

Les conseils scolaires ont la flexibilité d'adapter les exigences du mentorat présentées dans le présent guide au contexte local. Ils pourront également établir des exigences complémentaires pour répondre à leurs besoins particuliers.

Pratiques réussies

Vous pouvez vous reporter au site Web du Ministère pour obtenir des ressources complémentaires en matière de planification, de mise en œuvre et de suivi du mentorat : www.ontario.ca/leadershipeneducation.

D'autres ressources, formations et programmes sont également offerts par l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes (ADFO), le Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO) et l'Ontario Principals' Council (OPC).

3.2 Leaders scolaires nouvellement nommés admissibles

Le mentorat s'adresse à toutes les directions d'école et directions adjointes nouvellement nommées qui sont dans leur première ou deuxième année en poste. Cela comprend aussi les directions d'école et les directions adjointes qui ont des responsabilités d'enseignement et, à la discrétion du conseil scolaire, celles qui occupent des postes intérimaires. Les directions d'école nouvellement nommées qui ont participé au programme de mentorat à titre de directions adjointes peuvent en bénéficier à nouveau au cours de leurs deux premières années au poste de direction d'école.

3.3 Identification des objectifs du mentorat

La Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire doit comprendre un objectif clair lié au mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés, qui s'inscrit dans le cadre du plan stratégique du conseil scolaire ou du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves. Pour en savoir davantage, consulter le Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire, à l'annexe C du document *Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire : Guide des exigences* (2010), au www.ontario.ca/leadershipeneducation.

Pratiques réussies

Voici des exemples d'approches que les conseils scolaires peuvent adopter pour élaborer les objectifs :

- Voir le mentorat comme une stratégie qui soutient les objectifs SMART définis dans le plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves (p. ex., énoncer et communiquer une vision claire permettant de réduire les écarts de rendement des élèves).
- Dans les domaines ciblés par le Cadre de leadership en Ontario (CLO), mettre l'accent sur les cinq capacités clés du leadership (CCL) comme objectif de renforcement de la capacité des leaders scolaires nouvellement nommés par leur participation au mentorat (p. ex., acquérir une expertise en matière d'utilisation des données : recueillir des données, les analyser et prendre des décisions).
- Élaborer un objectif visant à établir ou à encourager une culture collaborative de mentorat au sein du conseil en établissant des liens entre différentes approches de mentorat ou de coaching au sein du conseil (p. ex., les enseignantes et enseignants mentors collaborent avec les directions d'école et les directions adjointes mentors pour mettre en pratique des compétences de collaboration lors d'activités avec les pairs au sein d'une communauté d'apprentissage professionnel).

3.4 Établissement des paramètres de fonctionnement

Pour se conformer aux exigences du présent guide, la personne responsable du mentorat ou le comité directeur doit établir des paramètres de fonctionnement locaux pour le mentorat en tenant compte du contexte local, comme la situation géographique, les données démographiques, le nombre de leaders scolaires nouvellement nommés et le nombre de mentors disponibles. Les paramètres de fonctionnement doivent comprendre ce qui suit :

- des sessions de mentorat individuelles, en petits groupes ou pour le groupe au complet. Il est recommandé d'envisager une variété de sessions individuelles et de sessions de groupe pour favoriser les réseaux de mentorat;
- la fréquence et la nature des communications entre mentors et mentorés. Le conseil doit établir un nombre minimum d'heures consacrées à des rencontres en personne (p. ex. au moins une forme d'interaction par mois);
- des interactions qui auront lieu pendant ou tout juste avant ou après les rencontres de gestion du conseil (p. ex., à l'occasion des rencontres mensuelles du personnel cadre);
- des dispositions permettant aux participantes et participants d'obtenir un remboursement pour frais de suppléance et pour frais de déplacement.
- des mesures de soutien pour assurer la participation à distance (p. ex., par le recours à la technologie, webconférences).

3.5 Responsable du mentorat et comité directeur de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire

La direction de l'éducation, ou sa représentante ou son représentant, doit nommer une personne responsable du mentorat qui siègera au comité directeur de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire et qui supervisera la planification, la mise en œuvre et le suivi du mentorat. Le conseil scolaire peut choisir de former un sous-comité pour le mentorat afin d'appuyer la personne responsable à fixer des objectifs et à élaborer le plan de mise en œuvre du mentorat du conseil. Pour en savoir davantage, consulter le Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire, à l'annexe C du document *Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire : Guide des exigences* (2010), au www.ontario.ca/leadershipeneducation.

Pratiques réussies

En 2010-2011, les conseils scolaires devront mettre en œuvre le mentorat dans le contexte de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire. Le mentorat peut renforcer la stratégie de multiples façons, par exemple, en informant les leaders potentiels que le mentorat est un soutien clé qui leur sera offert lorsqu'ils commenceront à assumer leurs nouvelles fonctions de leader. De plus, le conseil pourrait inviter les mentorés à parler aux leaders potentiels de leur expérience et de la façon dont le mentorat les a aidés à faire la transition vers leur rôle de leader.

3.6 Recrutement et sélection des mentors

La personne responsable du mentorat de concert avec le comité directeur doit établir un processus de recrutement et de sélection des mentors qui répond aux besoins particuliers du conseil scolaire et de ses mentorés. La présence de critères de sélection clairs augmentera les chances de recruter les mentors qui conviendront le mieux. La personne responsable ou le comité directeur devra déterminer si elle ou il recrutera des leaders scolaires en poste ou à la retraite.

Le processus de recrutement et de sélection établit également la base du processus subséquent de jumelage des mentors et des mentorés. Le mentor *ne doit pas* occuper un poste de superviseure ou superviseur vis-à-vis du mentoré. Le mentor devrait être une administratrice ou un administrateur chevronné, et le mentoré devrait se sentir en confiance et tout à fait à l'aise auprès du mentor. Il est important de noter que les superviseures ou superviseurs doivent offrir des conseils dans le cadre de leur fonction de superviseure ou superviseur, idéalement en s'appuyant sur les approches de mentorat présentées dans la section 2.3. Le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés offre un soutien supplémentaire, sans évaluation, à ceux qui en sont à leurs premiers pas dans leur rôle.

Les mentors doivent :

- être des leaders réfléchis, innovatrices et innovateurs et dynamiques dont la priorité est le rendement et le bien-être des élèves;
- être accessible et désirer servir de ressource continue, pour au moins un an et jusqu'à deux ans;

- s'engager à acquérir des habiletés précises grâce à des formations de qualité, notamment sur le coaching cognitif, le coaching mixte et la formation des mentors offertes par les trois associations de directions, et grâce à des webémissions et des webconférences portant sur le mentorat;
- posséder au moins trois ans d'expérience dans le rôle de direction d'école ou de direction adjointe, dans la mesure du possible;
- être un excellent modèle de rôle pour un leadership scolaire efficace et démontrer les pratiques et les compétences de leaders efficaces telles que décrites dans le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO);
- connaître les priorités et les initiatives en cours du système d'éducation;
- avoir de l'expérience de travail avec les styles d'apprentissage des adultes;
- avoir de la compassion et être une personne capable de fournir un appui et de favoriser la création d'un environnement d'apprentissage;
- savoir communiquer, écouter attentivement et fournir une rétroaction constructive;
- être compétent en résolution de problèmes, en planification et en établissement d'objectifs;
- être ouvert aux points de vue et rétroactions des autres et être une apprenante ou un apprenant à vie.

3.7 Jumelage des mentors et des mentorés

Le processus de jumelage des mentors et des mentorés est un élément essentiel à la mise en œuvre du mentorat. La relation entre le mentor et le mentoré doit être fondée sur la confiance, le respect et la confidentialité et doit être propice à l'apprentissage. Les deux personnes doivent pouvoir travailler de concert de façon professionnelle, en principe pendant une période maximale de deux ans. Les mentorés devraient pouvoir se prononcer quant au choix de leur mentor, et le processus de jumelage devrait comprendre l'utilisation d'un profil de jumelage des mentors et des mentorés. Au nombre des éléments du profil de jumelage devraient figurer le contexte scolaire (p. ex., région urbaine ou rurale, école élémentaire ou secondaire), les connaissances et les expériences de même que les points forts et ceux à améliorer en fonction des domaines, des pratiques et des compétences du Cadre de leadership de l'Ontario. Ces renseignements aideront la personne responsable du mentorat ou le comité directeur à jumeler l'expertise du mentor aux besoins d'apprentissage du mentoré.

3.8 Rôles et responsabilités des mentors et des mentorés

Le mentorat est un processus itératif et doit être adapté aux besoins changeants du leader scolaire nouvellement nommé. Le tableau ci-après offre une courte description du rôle du mentor et du rôle du mentoré, présente leurs responsabilités et précise la durée, le type et le format du mentorat.

	Mentor	**Mentoré**
Rôles	Direction d'école ou direction adjointe chevronnée, en activité ou retraitée, qui • n'est pas la superviseure ou le superviseur du mentoré; • a été sélectionnée avec attention selon certains critères et • qui a suivi une formation de qualité pour se préparer à son nouveau rôle.	Direction d'école ou direction adjointe nouvellement nommée, qui en est à sa première ou à sa deuxième année en poste. Voir les critères d'admissibilité à la section 3.2.
Responsabilités	Dans le contexte du plan d'apprentissage, offrir un mentorat qui permet de travailler conjointement avec le mentoré et de se concentrer sur les aspects techniques et les aspects d'adaptation du rôle de leader scolaire (p. ex., transition vers le nouveau rôle, acquisition de pratiques en leadership, mise en œuvre d'initiatives clés).	Dans le contexte du plan d'apprentissage, travailler conjointement avec le mentor et apprendre les aspects techniques et les aspects d'adaptation du rôle de leader scolaire (p. ex., transition vers le nouveau rôle, acquisition de pratiques en leadership, mise en œuvre d'initiatives clés).
Durée	Processus à long terme, soutenu, pour une période maximale de deux ans	Processus à long terme, soutenu, pour une période maximale de deux ans
Type et format	Travailler avec le mentoré pour offrir un mentorat structuré, formel et informel, personnalisé ou en groupe, fondé sur les besoins d'apprentissage du mentoré. Le format peut varier en fonction des besoins d'apprentissage du mentoré (p. ex., à l'aide de courriels, d'appels téléphoniques ou de rencontres en personne).	Travailler avec le mentor pour déterminer les besoins d'apprentissage et participer à diverses approches de mentorat pour répondre à ces besoins.

La direction de l'éducation, la personne responsable du mentorat, le comité directeur de la SDLC, les mentors et les mentorés ont tous un rôle important à jouer. La Direction du développement du leadership et les bureaux régionaux de la Direction des services régionaux collaboreront avec la Direction des politiques et programmes d'éducation en langue française, le Secrétariat de la littératie et

de la numératie, la Direction de la mise en œuvre, de la formation et de l'évaluation dans le cadre des initiatives de la réussite des élèves et de l'apprentissage jusqu'à l'âge de 18 ans, la Direction des politiques et des normes en matière d'enseignement, entre autres, en partenariat avec les conseils scolaires et les personnes concernées pour faire une mise en œuvre réussie du mentorat.

3.9 Évaluations initiales et continues des besoins d'apprentissage des mentorés

Les conseils scolaires devront mettre en place un processus pour les évaluations initiales et continues des besoins d'apprentissage des mentorés. L'évaluation initiale servira aux fins de jumelage et l'évaluation continue permettra de cibler et d'orienter le processus de mentorat.

Pratiques réussies

- Se servir d'une évaluation initiale des besoins d'apprentissage pour jumeler les mentors et les mentorés en fonction des domaines, des pratiques et des compétences du Cadre de leadership de l'Ontario.
- Les mentors et les mentorés font ensuite une évaluation plus approfondie des besoins d'apprentissage au début du mentorat. Cette évaluation servira de base à l'élaboration du plan d'apprentissage du mentoré et à l'orientation des activités de mentorat (p. ex., cibler les cinq capacités clés du leadership).
- Revoir périodiquement les besoins d'apprentissage du mentoré au cours des deux années de mentorat.

3.10 Orientation conjointe

Le conseil scolaire fera en sorte que les mentorés reçoivent une orientation au mentorat qui comprendra une discussion du rôle du mentor et de ce que le mentoré peut attendre de son mentor. Une orientation conjointe avec les mentors et les mentorés est recommandée. L'orientation est un processus qui s'amorce dès la première rencontre entre le mentor et le mentoré et qui se poursuit jusqu'à ce que les deux partenaires aient clairement établi ce qu'ils attendent du mentorat qui s'ensuivra.

L'établissement d'une relation de confiance et de confidentialité est une première étape essentielle qui doit commencer pendant l'orientation. Les premières rencontres peuvent se dérouler en personne ou, si cela est possible, en petits groupes de mentors et de mentorés ou d'une combinaison des deux. La collaboration issue

de rencontres en petits groupes peut enrichir la conversation et promouvoir la création d'un réseau d'apprentissage au-delà des dyades mentor-mentoré. Le processus d'orientation marque le début du partenariat entre le mentor et le mentoré et pose les jalons d'un programme d'apprentissage professionnel continu.

3.11 Formation des mentors

La préparation des mentors à leur rôle est un facteur de succès de premier ordre pour le mentorat. Les mentors doivent suivre une formation ciblée de qualité (p. ex., garantie par une certification ou une accréditation) et *doivent* posséder des habiletés particulières pour être efficaces (p. ex., écoute active, coaching). Les conseils scolaires doivent fournir aux mentors des ressources et une formation donnée par des personnes accréditées au début du mentorat et régulièrement par la suite, selon les besoins. La formation des mentors devrait être combinée aux formations offertes aux membres du conseil participant aux initiatives de mentorat et de coaching (p. ex., enseignantes et enseignants mentors, coaches en littératie, mentors des leaders pour la réussite des élèves ou mentorat/coaching par des pairs). Voici quelques exemples de sujets à aborder :

- le mentorat, ses objectifs et ses paramètres de mise en œuvre dans le contexte de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire;
- les attentes du mentor concernant sa participation et son travail auprès du mentoré;
- l'établissement de relations, la collaboration et le travail d'équipe en tant que premiers objectifs du mentorat;
- la relation mentor-mentoré et la façon dont le coaching fait partie du mentorat;
- les habiletés liées au mentorat et au coaching (les conseils peuvent offrir une formation approfondie ou faire participer les mentors aux programmes offerts par l'ADFO, l'OPC ou le CPCO);
- l'acquisition d'une connaissance approfondie du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves et du rôle des leaders scolaires nouvellement nommés dans la mise en œuvre des initiatives clés;
- l'aide aux mentorés pour cerner leurs besoins d'apprentissage et dresser un plan d'apprentissage en tenant compte du CLO et des objectifs du conseil en ce qui concerne le mentorat.

Grâce aux technologies comme des logiciels de groupe et pour les webconférences, les conseils scolaires peuvent efficacement échanger de l'information ou participer aux formations, et les mentors et mentorés peuvent communiquer à distance.

3.12 Ressources et activités d'apprentissage professionnel continu

Il faudrait offrir aux mentors et aux mentorés l'occasion de participer, seuls ou ensemble, à des sessions d'apprentissage professionnel continu qui tiennent compte des recherches récentes et des priorités des écoles, des conseils scolaires et du gouvernement provincial. Ces sessions devraient être conçues de façon à favoriser à la fois la croissance du mentoré et l'expérience d'apprentissage du mentor.

Pratiques réussies

- Les mentors et mentorés peuvent assister ensemble à des sessions d'apprentissage professionnel et se servir des connaissances ainsi acquises pour fixer des objectifs et favoriser leur croissance.
- Planifier des rencontres en personne entre le mentor et le mentoré à la suite des ateliers et des présentations, pour favoriser et faciliter le dialogue concernant les connaissances acquises, leurs implications pour le leadership scolaire et les prochaines étapes.
- Offrir des sessions d'apprentissage professionnel aux mentors et aux mentorés individuellement, en équipe ou en groupe mentors-mentorés.

3.13 Élaboration du plan d'apprentissage du mentoré

Les conseils scolaires *doivent* exiger que les mentors et les mentorés élaborent un plan d'apprentissage et s'en servent pour orienter les interactions de mentorat ainsi que la croissance et le perfectionnement professionnels des mentorés. Au tout début du processus, le mentor et le mentoré élaborent ensemble un plan d'apprentissage pour guider le mentorat. Ce plan doit refléter les besoins d'apprentissage du mentoré; ces besoins déterminés au moyen d'une évaluation constituent le point de mire sur lequel le mentoré et le mentor concentrent leurs activités. Le plan d'apprentissage établi est par la suite revu périodiquement par le mentor et le mentoré, qui mesurent ainsi les progrès accomplis et déterminent les ajustements à y faire pour mieux satisfaire aux besoins d'apprentissage et aux champs d'intérêt du mentoré.

Tous les titulaires de postes de direction d'école et de direction adjointe doivent élaborer chaque année un plan annuel de croissance dans le cadre du processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes. Ce plan sert de véhicule de planification de l'apprentissage des directions d'école et des directions adjointes au cours de la première année en poste, durant l'année d'évaluation et, par la suite, au cours des années qui ne font pas l'objet d'une évaluation. Le plan annuel de croissance et le plan d'apprentissage du mentoré

sont complémentaires et mutuellement bénéfiques. Les mentorés devraient utiliser les stratégies de croissance/mesures de soutien et les échéances prévues dans le plan annuel de croissance pour étayer leur plan d'apprentissage du mentoré.

L'annexe A propose un gabarit de plan d'apprentissage du mentoré. Ce gabarit inclut l'information tirée du plan annuel de croissance du mentoré et la section additionnelle du plan d'apprentissage du mentoré. L'information contenue dans cette section est confidentielle entre le mentor et le mentoré; elle est aussi exclusive au processus du plan d'apprentissage du mentoré.

3.14 Processus de sortie

Le conseil scolaire doit établir un processus de sortie pour jumeler le mentoré avec un autre mentor en cas d'échec du jumelage initial. Ce processus doit protéger l'intégrité des personnes concernées, et il doit être clairement expliqué à l'ensemble des mentors et des mentorés pendant la session d'orientation. Si le mentor et le mentoré conviennent que deux ans de mentorat ne sont pas nécessaires, le conseil scolaire peut décider de mettre fin au programme avant l'expiration de la période de deux ans.

3.15 Suivi et évaluation

Le conseil scolaire doit faire le suivi et évaluer régulièrement le processus de mentorat pour déterminer si le programme répond aux besoins des directions d'école et des directions adjointes nouvellement nommées et permet d'atteindre les objectifs ciblés. Le conseil scolaire peut ensuite déterminer les obstacles et les défis et prendre rapidement des mesures pour les affronter et modifier le programme, au besoin. Les résultats du suivi et de l'évaluation peuvent être utilisés pour rédiger les rapports que le conseil doit présenter au Ministère. Ce dernier pourrait mener une évaluation ou embaucher des évaluatrices ou évaluateurs externes afin d'évaluer l'incidence du programme et l'expérience des mentors, des mentorés et de la personne responsable du mentorat.

Le Ministère continuera à faire le suivi de la mise en œuvre provinciale du mentorat afin de s'assurer que les conseils scolaires répondent aux exigences minimales du mentorat telles que décrites dans la section 3 de ce guide des exigences. Les suivis du programme en 2010-2011 comprendront une plus grande attention à la prestation de services de formation en mentorat de haute qualité et à l'utilisation d'un plan d'apprentissage partagé pour guider le processus de mentorat (voir les sections 3.11 et 3.13).

Responsabilités, dépenses admissibles et présentation de rapports

4

4.1 Responsabilités

Le tableau suivant présente un aperçu des rôles et des responsabilités en matière de présentation de rapports.

✓ – approbation finale (obligatoire)

X – consultation et élaboration

M – mentoré

MR – mentor

CD – comité directeur

PR – personne responsable du mentorat

AS – agente ou agent de supervision responsable de la SDLC

DE – direction de l'éducation

	École		**Conseil**			
Activité	M	MR	CD	PR	AS	DE
Nomination d'une personne responsable du mentorat au sein du comité directeur de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire			X		X	✓
Établissement des objectifs et des paramètres de mise en œuvre du mentorat			X	X	X	✓
Recrutement et sélection des mentors		X	X	X	X	
Jumelage des mentors et des mentorés	X	X	X	X	X	
Évaluation initiale et continue des besoins des mentorés	X	X		X	X	
Orientation des mentorés			X	X	X	
Formation des mentors		X	X	X	X	
Activités et ressources d'apprentissage professionnel continu	X	X	X	X	X	X

> suite

> suite

	École		Conseil			
Activité	M	MR	CD	PR	AS	DE
Exiger des plans d'apprentissage du mentoré et fournir un soutien dans l'élaboration des plans d'apprentissage	✓	X		X	X	
Établissement d'un processus de sortie			X	X	X	
Suivi et évaluation	X	X	X	X	X	X
Réalisation et présentation au Ministère du premier rapport lié au Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire, dont le Continuum de mise en œuvre du mentorat (section 9 de l'annexe C du guide de la SDLC*) et les autres sections pertinentes au mentorat (29 octobre 2010)			X	X	X	✓
Réalisation et présentation au Ministère du Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire, dont les sections pertinentes au mentorat (rapport final) (8 juillet 2011)			X	X	X	✓

* *Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire : Guide des exigences* (2010)

4.2 Dépenses admissibles

Les dépenses admissibles peuvent inclure les coûts reliés :

- à la mise en œuvre de la planification et l'établissement des objectifs de mentorat (p. ex., participation à la formation, achat de livres ou d'autres ressources, recherche de services de consultation de l'Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes, du Catholic Principals'Council of Ontario et du Ontario Principals' Council);
- à la formation et la préparation des mentors (p. ex., formation donnée par le conseil, sessions de formation professionnelle externes, embauche d'un spécialiste externe pour donner la formation);
- à l'orientation des mentorés (p. ex., offerte par le conseil ou un organisme professionnel externe);
- à l'achat et/ou l'élaboration de ressources (p. ex., développement d'une ressource par le conseil, achat de ressources externes);
- au remboursement pour frais de suppléance afin de participer au mentorat, aux formations et aux ateliers du conseil;
- aux frais des rencontres entre mentors et mentorés, y compris les frais de déplacement et d'hébergement conformément à la Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil du Conseil de gestion du gouvernement;
- à la coordination et la planification du programme;
- aux coûts reliés au suivi et à l'évaluation.

Les dépenses non admissibles peuvent inclure :

- les dépenses d'immobilisations (p. ex., mobilier, matériel);
- la rémunération du personnel supplémentaire ou de soutien non associé au mentorat (p. ex., aides-enseignantes et aides-enseignants, personnel scolaire de soutien);
- les ressources destinées aux élèves (p. ex., manuels scolaires, matériel de classe).

Les modalités relatives aux fonds qui n'auront pas été dépensés seront précisées à la fin de chaque année.

4.3 Présentation de rapports

Les conseils scolaires sont tenus de présenter des rapports à deux moments au courant de l'année 2010-2011, en octobre 2010 et en juillet 2011. Ces rapports sur le mentorat sont soumis conformément aux exigences en matière de présentation de rapports de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire. Pour plus d'information, veuillez vous référer au Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire, annexe C du document *Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire : Guide des exigences* (2010) disponible au www.ontario.ca/leadershipeneducation.

Premier rapport : 29 octobre 2010

Le premier rapport sera axé sur des éléments liés au mentorat et tirés du gabarit de planification de la SDLC, dont les objectifs de la SDLC (partie 4a), le relevé détaillé de comptabilité (partie 5a), les plans de formation pour 2010-2011 (partie 6a) et le Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés (section 9).

Rapport final : 8 juillet 2011

Le rapport final sera axé sur les objectifs de la SDLC (partie 4b), le relevé détaillé de comptabilité (partie 5b) et les plans de formation pour 2010-2011 (partie 6b).

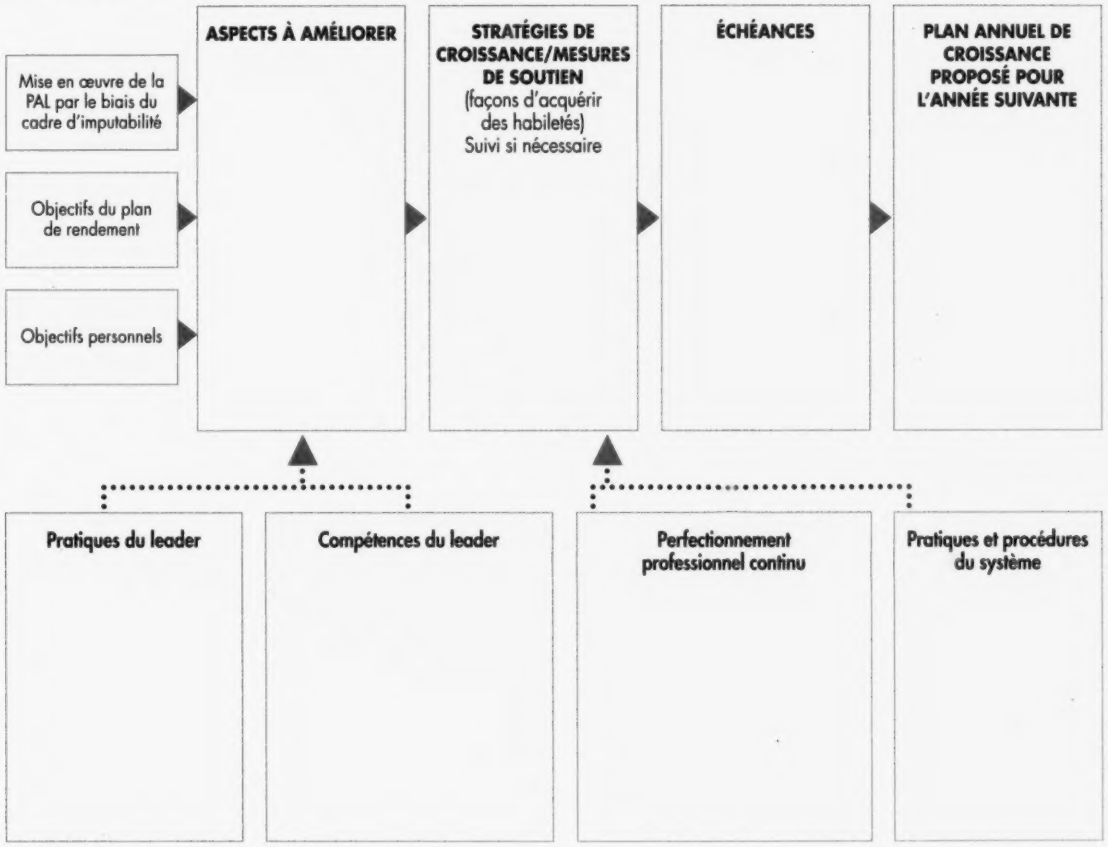
Annexes

Annexe

A EXEMPLE D'UN PLAN D'APPRENTISSAGE DU MENTORÉ – GABARIT

Ce modèle est tiré du modèle de plan de croissance de l'ERDEDA et peut être utilisé dans le contexte du mentorat. Utilisé à des fins de mentorat, le plan reste confidentiel entre le mentor et le mentoré.

Gabarit d'un plan annuel de croissance



Gabarit d'un plan d'apprentissage du mentoré

Aspects à améliorer (objectifs d'apprentissage) dans le cadre du mentorat *(n'ont pas à être présentés à la superviseure ou au superviseur)*

Mentoré : _____ **Mentor :** _____

Date d'établissement du plan :

Rencontre :

Fréquence :

Courriel/téléphone/logiciel pour webconférence :

Lieu de la rencontre :

Harmoniser ressources et priorités

Objectif technique :

Objectif d'adaptation :

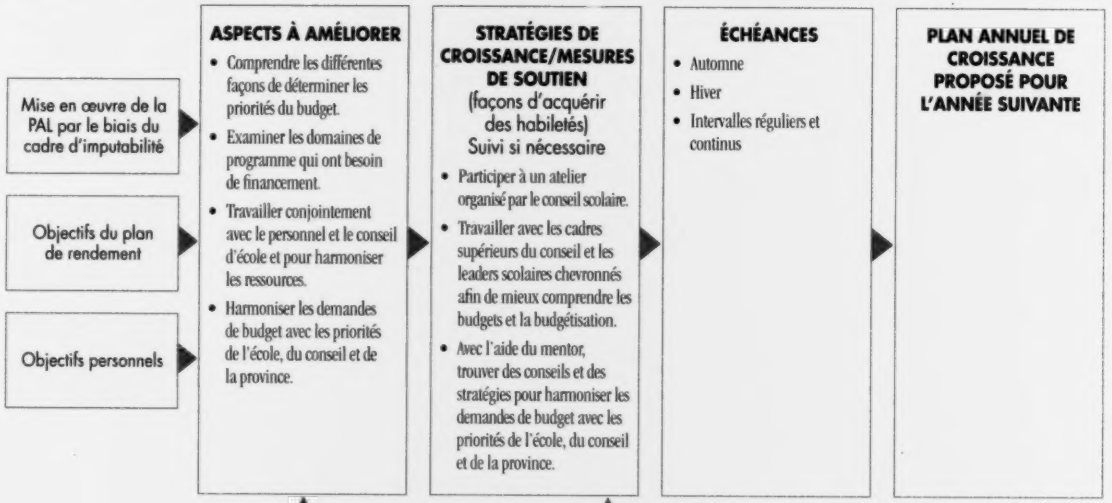
Stratégies du plan de croissance utilisées comme priorités du mentorat	Calendrier

Ressources :

Exemple d'un plan d'apprentissage du mentoré – Harmoniser ressources et priorités

Ce modèle est tiré du modèle de plan de croissance de l'ERDEDA et peut être utilisé dans le contexte du mentorat. Utilisé à des fins de mentorat, le plan reste confidentiel entre le mentor et le mentoré.

Plan annuel de croissance



Pratiques du leader

- *Diriger le programme d'enseignement* – Veiller à ce que l'apprentissage et la construction identitaire soient au centre de la planification et de la gestion des ressources.
- *Assurer l'imputabilité* – Collaborer avec le conseil d'école pour fournir l'information et le soutien nécessaires afin qu'il puisse assumer activement et pleinement son rôle d'organisme consultatif.

Compétences du leader

- *Habiletés* – Recueillir et utiliser un ensemble complet de données pour comprendre les points forts et les points faibles de l'école.
- *Connaissances* – Connaître et comprendre les cadres de responsabilité y compris l'autoévaluation.
- *Attitudes* – Faire preuve d'engagement à l'égard de la responsabilité de chacun, de l'équipe et de l'école toute entière en ce qui a trait aux résultats des élèves.

Perfectionnement professionnel continu

- *Réseaux d'apprentissage*
  - Ateliers organisés par le conseil scolaire
  - Réseautage avec les cadres supérieurs, le personnel de gestion et les collègues
  - Participation à la conférence de 2010 Conseils d'école de l'Ontario
- *Mentorat*

Pratiques et procédures du système

- *Appuis aux parents et à la communauté* – Le conseil offre de la formation pour les présidentes et présidents de conseil d'école.

Plan d'apprentissage du mentoré

Aspects à améliorer (objectifs d'apprentissage) dans le cadre du mentorat *(n'ont pas à être présentés à la superviseure ou au superviseur)*

Mentoré : M. Peters **Mentor :** M^me^ Leblanc

Date d'établissement du plan : 2010 - 08 - 19

Rencontre : à l'extérieur du bureau

Fréquence : dernier mardi de chaque mois

Courriel/téléphone/logiciel pour webconférence : Échange de courriels selon les besoins pour communication rapide de renseignements; appel téléphonique selon les besoins ainsi que durant la 3^e^ semaine du mois pour faire le point et pour confirmer le lieu de la prochaine rencontre ainsi que le sujet qui y sera abordé.

Lieu de la rencontre : salle de réunion du YMCA

Harmoniser ressources et priorités

Objectif technique : Se familiariser avec les exigences budgétaires et développer les habiletés techniques pour gérer les budgets de l'école et du conseil d'école.

Objectif d'adaptation : Développer les habiletés pour affecter les crédits budgétaires en fonction des priorités de l'école à l'issu d'un processus axé sur la collaboration, tout en observant les contraintes budgétaires.

Stratégies du plan de croissance utilisées comme priorités du mentorat	Calendrier
1. Participer à un atelier offert par le conseil intitulé « Gestion financière pour les nouveaux leaders scolaires et les nouveaux leaders du système ».	Septembre 2010
2. Participation du mentor à la rencontre d'établissement du budget de l'école du mentoré pour qu'elle observe le processus décisionnel et qu'elle vérifie si les décisions prises cadrent avec les priorités du conseil et offre sa rétroaction et ses suggestions.	Septembre 2010
3. Avec le mentor et le personnel des services financiers, élaborer le budget de l'école, de concert avec le conseil d'école, au sujet du budget alloué aux campagnes d'information.	Octobre 2010
4. Organiser une rencontre d'établissement du budget avec l'équipe consultative – la planifier et en discuter avec le mentor. Examiner les priorités de l'école et du conseil ainsi que le plan d'amélioration de l'école et en tenir compte dans le processus.	Octobre 2010
5. Organiser une rencontre d'établissement du budget avec le conseil d'école – la planifier et en discuter avec le mentor.	Octobre 2010

Ressources :

- Cadre de leadership de l'Ontario; plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves, plan d'amélioration de l'école.
- Manuel financier du conseil à l'intention des directions d'école.
- Logiciel Gestion bancaire (logiciel utilisé pour gérer le budget des écoles et des conseils scolaires).
- Regroupement provincial des leaders pédagogiques

Annexe

B Continuum de mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
1. Rôle de la personne responsable du mentorat La personne responsable du mentorat est choisie par la direction de l'éducation et est informée de ses rôles et responsabilités à titre de membre du comité directeur de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC). Les actions de la personne responsable sont appuyées par le comité directeur de la SDLC. Les rôles de la personne responsable de la SDLC et de la personne responsable du mentorat peuvent être tenus par la même personne.	La ou le responsable : • reçoit une formation accréditée de mentor (obligatoire); • obtient de l'information complète sur la façon dont le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) appuie le mentorat; • veille à ce que le conseil scolaire réponde à toutes les exigences énoncées dans le document *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010); • favorise les relations de mentorat au sein des conseils scolaires et sert de pont entre les mentors et les mentorés; • fournit le soutien dont les mentors et mentorés ont besoin (p. ex., ressources, exemples de gabarit de plan d'apprentissage); • établit des liens entre le mentorat et la SDLC.	La ou le responsable : • veille à ce que les exigences du mentorat soient satisfaites dans le cadre du processus de suivi et soient révisées, au besoin, de façon à mieux répondre aux contextes et aux besoins locaux et à se conformer au document *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010); • fournit un soutien continu aux mentors et aux mentorés; • communique avec les responsables des autres conseils scolaires pour échanger des pratiques réussies et apprendre ensemble à améliorer le mentorat; • renforce les liens entre le mentorat et la SDLC; • établit des liens entre le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés et les autres activités de mentorat et de coaching dans le conseil scolaire (p. ex., le PIPNPE, la Stratégie visant la réussite des élèves).	La ou le responsable : • apporte des améliorations au programme de mentorat selon des résultats du suivi et de l'évaluation et conformément aux exigences provinciales détaillées dans le document *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010); • fournit un soutien continu aux mentorés et aux mentors en répondant à leurs besoins particuliers lorsqu'ils se manifestent; • continue de communiquer avec les responsables des autres conseils scolaires pour échanger des pratiques réussies et apprendre à améliorer le mentorat; • s'assure, dans le cadre d'une perspective systémique de la mise en œuvre continue du mentorat, de l'harmonisation du programme avec les autres initiatives du conseil ou du Ministère; • veille à ce que le mentorat devienne partie intégrante de la SDLC; • s'assure que les liens entre le mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés et les autres activités de mentorat et de coaching dans le conseil scolaire (p. ex., le PIPNPE, la Stratégie visant la réussite des élèves) sont établis et peaufinés au besoin.

> suite

> *suite*

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
2. Identification des objectifs du mentorat Le mentorat est un élément clé au succès des leaders scolaires nouvellement nommés et contribue à ce titre à attirer les bonnes personnes pour les postes de leadership. Un objectif de mentorat bien précis lié aux objectifs d'amélioration du conseil scolaire a été élaboré pour la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire (SDLC). Reportez-vous au document *Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire : Guide des exigences* (2010) et au Gabarit de planification et Continuum de mise en œuvre de la Stratégie de développement du leadership au niveau du conseil scolaire disponible au www.ontario.ca/leadershipeneducation.	La ou le responsable : • établit et fait connaître aux mentorés et mentors les objectifs de mentorat du conseil scolaire liés au plan stratégique du conseil scolaire et au plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves.	La ou le responsable : • fait le suivi et évalue dans quelles mesures les objectifs de mentorat sont atteints et continuent de répondre aux exigences du plan stratégique du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves; • précise les objectifs de mentorat du conseil scolaire basé sur les résultats du suivi et de l'évaluation; • peaufine l'orientation et la préparation des mentors et des mentorés en expliquant les liens entre le mentorat, la SDLC et les initiatives du Ministère qui sont essentielles pour les leaders scolaires nouvellement nommés.	La ou le responsable : • établit des procédures uniformes de suivi et d'évaluation dans la mesure où les objectifs de mentorat sont atteints et continuent de répondre aux exigences du plan stratégique du conseil scolaire et du plan d'amélioration du conseil scolaire en matière de rendement des élèves; • précise de façon continue les objectifs de mentorat du conseil scolaire basés sur les résultats du suivi et de l'évaluation; • établit, aux fins d'orientation et de préparation des mentors et des mentorés, des procédures uniformes d'explication des liens entre le mentorat, la SDLC et les initiatives du Ministère essentielles pour les leaders scolaires nouvellement nommés.
3. Établissement de paramètres de fonctionnement Il s'agit d'établir des paramètres de fonctionnement pour le mentorat qui respectent les exigences provinciales énoncées dans le *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010).	La ou le responsable : • établit les paramètres de fonctionnement locaux pour le mentorat en tenant compte du contexte local, comme la situation géographique, les données démographiques, le nombre de leaders scolaires nouvellement nommés et le nombre de mentors disponibles;	La ou le responsable : • fait le suivi du mentorat et évalue dans quelles mesures les paramètres de fonctionnement décrits dans le document *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010) sont respectés; • révise et précise les paramètres de fonctionnement.	La ou le responsable : • précise de façon continue les paramètres de fonctionnement du conseil scolaire décrits dans le document *Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés : Guide des exigences* (2010) selon des résultats du suivi et de l'évaluation.

> *suite*

> suite

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
Ces paramètres comprennent : – des précisions sur la fréquence et la nature des interactions entre mentors et mentorés; – la planification et la facilitation des activités de mentorat qui auront lieu pendant et durant la période entourant les rencontres de gestion du conseil scolaire; – des mesures de soutien pour assurer la participation à distance (p. ex., par le recours à la technologie, webconférences).	• s'assure qu'un minimum d'heures de rencontres en personne est établi et connu de toutes les parties; • établit et diffuse les lignes directrices relatives au remboursement des frais de suppléance et des frais de déplacement des mentors et des mentorés.		
4. Recrutement et sélection des mentors Il s'agit d'un processus de sélection transparent qui comprend des critères permettant le recrutement de mentors efficaces. Le mentor ne doit pas occuper un poste de superviseur vis-à-vis du mentoré. Il peut s'agir d'un leader scolaire en poste ou à la retraite. Un mentor doit être un leader réfléchi et innovateur possédant au moins trois ans d'expérience dans un poste de direction d'école ou de direction adjointe. Un mentor doit avoir acquis de l'expérience dans les différents styles d'apprentissage des adultes et démontrer qu'il est en mesure d'acquérir les compétences et les stratégies nécessaires au mentorat.	La ou le responsable : • établit les critères d'un processus transparent de recrutement et de sélection de mentors qui correspondent aux besoins du conseil scolaire et de ses mentorés.	La ou le responsable : • révise le processus de recrutement et de sélection en tenant compte de la rétroaction des mentors et des mentorés; • évalue l'efficacité des mentors selon des résultats du suivi et de l'évaluation.	La ou le responsable : • élabore un processus de recrutement continu et de sélection de mentors et révise et améliore chaque année le processus de sélection pour mieux répondre aux besoins des mentorés et pour encourager les leaders scolaires chevronnés à devenir mentors.

> suite

> suite

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
5. Jumelage des mentors et des mentorés Un processus doit être mis en place pour jumeler les mentors et les mentorés. Les mentorés devraient avoir leur mot à dire quant au choix de leur mentor. Idéalement, le jumelage se poursuivra pour une période pouvant aller jusqu'à deux ans. Les connaissances du mentor doivent répondre aux besoins du mentoré. Le mentor doit remplir un « formulaire de jumelage » dans lequel elle ou il décrit ses connaissances et son expérience liées aux domaines ciblés par le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO).	La ou le responsable : • établit et met en place un processus organisé et efficace de jumelage des mentors et des directions d'école et directions adjointes nouvellement nommées; • identifie des outils pour faciliter le processus de jumelage (p. ex., outils d'autoréflexion, profils des mentors et des mentorés); • en s'appuyant sur le CLO, facilite le processus de jumelage en tenant compte des commentaires des mentorés et des mentors et en considérant les besoins personnels des mentorés (p. ex., invite les mentors et les mentorés à décrire leurs forces et leurs besoins).	La ou le responsable : • examine et révise le processus et les outils de jumelage en tenant compte de la rétroaction des mentors et des mentorés.	La ou le responsable : • examine et révise le processus et les outils de jumelage employés pour déterminer les besoins d'apprentissage des mentorés et des mentors; • apporte les révisions nécessaires pour répondre aux besoins d'apprentissage changeants des mentorés et aux exigences du conseil scolaire.
6. Rôles et responsabilités des mentors et des mentorés Le mentorat est un processus itératif et doit être adapté aux besoins changeants du leader scolaire nouvellement nommé. Le mentor offre un mentorat axé sur les aspects techniques et d'adaptation du rôle de leadership. Le mentoré collabore avec le mentor pour acquérir les aspects techniques et d'adaptation du rôle de leadership.	Les mentors et mentorés : • comprennent bien leurs rôles et les attentes quant au mentorat au sein du conseil scolaire; • démontrent une bonne compréhension des compétences et des pratiques de leadership efficaces décrites dans le CLO; • établissent des priorités pour la première année du mentorat à l'aide de plans d'apprentissage (les mentorés peuvent commencer en ciblant les aspects techniques du rôle de leadership à travers leurs interactions avec leur mentor); • démontrent leur connaissance de diverses approches de mentorat qu'ils ont apprises les uns des autres au fil de leurs interactions et de l'évolution de leurs relations.	Les mentors et mentorés : • précisent les objectifs de leur mentorat en considérant à la fois les aspects techniques et d'adaptation du rôle de leadership (p. ex., la transition vers le rôle, l'acquisition de pratiques de leadership, la mise en œuvre d'initiatives clés); • assurent le suivi de la progression vers l'atteinte des objectifs d'apprentissage au moyen d'un plan d'apprentissage; • adoptent de nouvelles pratiques et acquièrent de nouvelles compétences tirées du CLO à mesure que leur relation de mentorat s'approfondit.	Les mentors et mentorés : • s'engagent à poursuivre une relation de mentorat à long terme (pour une période maximale de deux ans), en utilisant différentes approches du mentorat; • révisent et précisent leurs objectifs relatifs aux pratiques et aux compétences décrites dans le CLO en participant au programme de mentorat; • fournissent une rétroaction continue dans le but de permettre l'amélioration de la mise en œuvre du mentorat dans le cadre de la stratégie de suivi et d'évaluation du conseil scolaire.

> suite

> suite

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
	Les mentors : • connaissent une variété d'approches du mentorat et savent comment les appliquer en diverses circonstances; • puisent dans leur propre expérience en tant que leaders scolaires pour guider le processus de mentorat.		
7. Évaluations initiales et continues des besoins d'apprentissage des mentorés Les conseils scolaires aident les mentorés à évaluer leurs besoins d'apprentissage. L'évaluation des besoins d'apprentissage permet de cibler et d'orienter le travail du mentor et du mentoré. On utilise un outil d'évaluation des besoins pour arriver à un jumelage éclairé entre mentor et mentoré. Les évaluations approfondies des besoins d'apprentissage permettent de préciser le travail de mentorat. Les besoins d'apprentissage sont réévalués régulièrement.	La ou le responsable : • établit un processus d'évaluation des besoins d'apprentissage des mentorés, repère des outils à cette fin (p. ex., évaluation préliminaire des besoins d'apprentissage aux fins de jumelage, évaluation approfondie lorsque débute le programme de mentorat) et oriente le processus de mentorat. Les mentors : • collaborent avec les mentorés pour connaître leurs besoins et champs d'intérêt.	La ou le responsable : • fait le suivi des activités pour s'assurer qu'on procède à des évaluations continues pour orienter le processus de mentorat. Les mentors : • travaillent avec les mentorés de façon continue pour évaluer à l'aide d'outils leurs besoins d'apprentissage et pour déterminer les priorités en fonction de leurs besoins et champs d'intérêt changeants.	La ou le responsable : • continue de chercher des outils efficaces d'évaluation des besoins d'apprentissage et de les incorporer au processus de mentorat; • réexamine les outils d'évaluation des besoins d'apprentissage et le calendrier de rencontres, au besoin, afin de mieux orienter le processus de mentorat; • continue à faire le suivi des activités pour s'assurer qu'on procède à des évaluations continues afin d'orienter le processus de mentorat. Les mentors : • travaillent avec les mentorés de façon continue pour évaluer leurs besoins d'apprentissage et révisent les priorités en fonction de leurs besoins et champs d'intérêt changeants; • fournissent une rétroaction constante à la personne responsable au sujet de l'efficacité des outils d'évaluation des besoins d'apprentissage et du processus de mise en œuvre.

> suite

> *suite*

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
8. Orientation conjointe Les attentes par rapport au mentorat (le rôle du mentor et ce que le mentoré peut attendre de lui) sont bien expliquées au mentor et au mentoré. L'orientation constitue l'assise de l'apprentissage professionnel continu (p. ex., le fait de bâtir la confiance, la confidentialité, le plan d'apprentissage, le Cadre de leadership de l'Ontario, le processus de sortie).	La ou le responsable : • élabore et fournit un processus d'orientation pour les mentorés et les mentors, d'une part, et acquiert et distribue les ressources requises, d'autre part.	La ou le responsable : • évalue l'efficacité du processus d'orientation en obtenant de la rétro-action des mentors et des mentorés; • examine et révise annuellement le processus d'orientation des mentors et des mentorés au vu des résultats du suivi et de l'évaluation.	La ou le responsable : • continue à évaluer l'efficacité du processus d'orientation des mentors et des mentorés; • évalue continuellement le processus d'orientation au vu des résultats du suivi et de l'évaluation afin de mieux répondre aux besoins des mentors et des mentorés.
9. Formation des mentors Tous les mentors *doivent* suivre une formation spécialisée de haute qualité (p. ex., une formation accréditée) avant le début du mentorat et de façon régulière par la suite, selon les besoins, afin de parfaire et d'accroître leurs compétences. La formation est donnée par des formateurs internes ou externes *certifiés* et offerte par les associations de directions d'école et de directions adjointes et par d'autres fournisseurs.	La ou le responsable : • doit s'assurer que tous les mentors reçoivent une formation de haute qualité centrée sur les différentes approches de mentorat (p. ex., le coaching, le mentorat, la consultation, l'animation, la collaboration) offerte par les associations de directions d'école et de directions adjointes ou par d'autres fournisseurs.	La ou le responsable : • coordonne la formation de haute qualité (offerte par les associations ou par d'autres fournisseurs) donnée aux mentors chevronnés pour parfaire et mettre à jour leurs habiletés; • organise des formations centrées sur les besoins particuliers et changeants des mentorés; • harmonise la formation et les autres initiatives de mentorat au sein du conseil scolaire (p. ex., le PIPNPE, la Stratégie visant la réussite des élèves).	La ou le responsable : • évalue et adapte la formation en fonction des besoins particuliers des nouveaux mentors et des mentors chevronnés selon des résultats du suivi et de l'évaluation; • évalue l'efficacité de la formation de façon continue; • promeut et facilite les formations conjointes pour le mentorat dans l'ensemble du conseil scolaire en collaboration avec le PIPNPE, la Stratégie visant la réussite des élèves et l'initiative Diriger la réussite des élèves; • élabore un plan de relève pour cibler et former les nouveaux mentors.

> *suite*

> suite

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
10. Ressources et activités d'apprentissage professionnel continu Les mentors, les mentorés et la personne responsable du mentorat au sein du conseil scolaire saisissent les occasions d'apprentissage professionnel continu en lien avec le mentorat qui tiennent compte des recherches récentes et des priorités des écoles, des conseils scolaires et du gouvernement provincial. L'apprentissage professionnel des mentors et des mentorés favorise la croissance des mentorés et renforce l'expérience d'apprentissage des mentors.	La ou le responsable : • organise des activités de croissance professionnelle pour les mentors et les mentorés qui tiennent compte des recherches récentes et des priorités et des initiatives des écoles, des conseils scolaires et du gouvernement provincial et qui portent spécifiquement sur les besoins des mentors et des mentorés; • fournit du soutien et des ressources sur une base régulière aux mentors et aux mentorés afin de favoriser la croissance des mentorés et de renforcer l'expérience d'apprentissage des mentors; • participe régulièrement à des activités d'apprentissage professionnel.	La ou le responsable : • fait la promotion de la croissance professionnelle continue (p. ex., ateliers sur l'intelligence émotionnelle, la résolution de conflits et l'évaluation du rendement du personnel enseignant) et organise des activités de croissance professionnelle pour les mentors et les mentorés qui tiennent compte des recherches récentes et des initiatives et des priorités des écoles, des conseils scolaires et du gouvernement provincial tout en étant axées sur les besoins changeants des mentors et mentorés (durant la 1ère et la 2e année); • travaille continuellement à parfaire les ressources et les soutiens offerts aux mentors et aux mentorés afin de favoriser la croissance des mentorés et de renforcer l'expérience d'apprentissage des mentors.	La ou le responsable : • fait le suivi des activités d'apprentissage professionnel, lesquelles tiennent compte des recherches récentes et des priorités et des initiatives des écoles, des conseils scolaires et du gouvernement provincial, et les modifie au besoin; • évalue l'efficacité des activités de croissance professionnelle et des ressources utilisées en surveillant et en évaluant les données; • adapte les ressources existantes ou fournit de nouvelles ressources en fonction des rétroactions des mentors et des mentorés; • harmonise les ressources de croissance professionnelle et de mentorat avec les autres initiatives de mentorat au sein du conseil (p. ex., le PIPNPE, la Stratégie visant la réussite des élèves).

> suite

> suite

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
11. Élaboration du plan d'apprentissage du mentoré Tous les mentors et mentorés *doivent* utiliser un plan d'apprentissage pour orienter le processus de mentorat. Le plan d'apprentissage : – est l'une des premières choses que le mentor et le mentoré font ensemble pour orienter le processus de mentorat; – sert à orienter les discussions entre mentor et mentoré, ainsi qu'à déterminer la croissance attendue; – tient compte des besoins d'apprentissage du mentoré déterminés lors de l'évaluation des besoins d'apprentissage; – est examiné régulièrement afin de déterminer les progrès accomplis et d'apporter tout changement lié aux besoins d'apprentissage et aux champs d'intérêt du mentoré.	La ou le responsable : • détermine les rôles et les responsabilités des mentors et des mentorés quant à l'élaboration et à l'utilisation du plan d'apprentissage; • explique aux mentors et aux mentorés la fonction et les avantages du plan d'apprentissage; • fournit aux mentors et aux mentorés des modèles de plan d'apprentissage élaborés par le Ministère ou par le conseil scolaire; • surveille les activités de mentorat pour s'assurer que le plan d'apprentissage est bel et bien utilisé. Les mentors et mentorés : • utilisent le plan d'apprentissage conçu par le Ministère ou le conseil scolaire pour orienter et suivre la croissance et l'atteinte des objectifs fixés, dans le but de s'assurer que les besoins d'apprentissage des mentorés sont bien comblés.	La ou le responsable : • souligne l'importance de consigner les progrès par rapport aux objectifs des mentorés dans le plan d'apprentissage. Les mentors et mentorés : • se servent du modèle de plan d'apprentissage élaboré par le Ministère ou le conseil scolaire afin de préciser leurs priorités, tout en orientant et en surveillant la croissance et le progrès par rapport aux objectifs fixés, le tout dans le but de s'assurer que les besoins d'apprentissage du mentoré sont comblés; • révisent le plan d'apprentissage en tenant compte des changements des besoins d'apprentissage et des champs d'intérêt du mentoré.	La ou le responsable : • évalue l'utilisation et l'efficacité du plan d'apprentissage et y apporte des modifications (soit en modifiant directement le plan, soit en offrant du soutien supplémentaire aux mentors et aux mentorés) à la lumière de la rétroaction obtenue lors du suivi et de l'évaluation des besoins d'apprentissage. Les mentors et mentorés : • se reportent toujours au plan d'apprentissage et y apportent, au besoin, des changements pour s'assurer de répondre aux besoins d'apprentissage du mentoré et d'atteindre les objectifs de développement et de croissance professionnelle.
12. Processus de sortie Le conseil scolaire doit établir un processus de sortie et l'expliquer clairement aux mentors et aux mentorés.	La ou le responsable : • établit le processus de sortie et l'explique clairement aux mentors et aux mentorés; • fournit l'aide nécessaire pour faciliter le processus de sortie et permettre, au besoin, un nouveau jumelage.	La ou le responsable : • supervise le processus de sortie; • révise le processus de jumelage au besoin; • révise le processus de sortie au besoin; • explique les changements aux mentors et aux mentorés.	La ou le responsable : • réévalue annuellement le processus de sortie et le modifie de façon à garantir son efficacité à la lumière de la rétroaction obtenue lors du suivi et de l'évaluation; • met à jour le processus de sortie; • explique les changements aux mentors et aux mentorés et en fait le suivi.

> suite

> suite

Indicateurs	Mise en œuvre	Renforcement des capacités	Maintien des capacités
13. Suivi et évaluation Le suivi et l'évaluation se font sur une base régulière afin de déterminer si le processus de mentorat permet de répondre aux besoins des mentors et des mentorés et d'atteindre les objectifs prévus. Le conseil scolaire pourra prendre des mesures pour identifier les obstacles et surmonter les défis. Les résultats du suivi et de l'évaluation peuvent être utilisés dans les rapports que le conseil doit présenter au Ministère.	La ou le responsable : • effectue une évaluation des besoins afin de déterminer les forces et les éléments à améliorer; • élabore une stratégie qui vise à faire le suivi et reconnaître les réussites et les aspects à améliorer en ce qui concerne le mentorat; • organise l'élaboration d'une gamme de stratégies et d'outils (p. ex., un sondage de fin d'année) de collecte de données dans le but d'évaluer le programme de mentorat du conseil scolaire et son incidence sur les mentors et les mentorés; • établit des indicateurs permettant de mesurer la réussite de la mise en œuvre du mentorat, la réalisation des objectifs de mentorat du conseil et l'efficacité des politiques de mentorat du conseil; • fait connaître la stratégie de suivi et d'évaluation du conseil, laquelle repose sur les objectifs de mentorat du conseil.	La ou le responsable : • effectue des collectes de données, examine les résultats et modifie en conséquence les éléments importants du programme de mentorat; • joue un rôle actif dans la recherche de solutions aux obstacles ou aux problèmes qui peuvent se présenter; • partage les résultats du suivi et de l'évaluation avec les mentors et les mentorés.	La ou le responsable : • continue d'effectuer des collectes de données, d'examiner les résultats, de faire le bilan des réussites et des obstacles et de modifier en conséquence les éléments pertinents du programme de mentorat; • revoit les méthodes de collecte de données pour s'assurer d'obtenir de façon efficace la rétroaction nécessaire pour apporter des améliorations au programme de mentorat en ajustant, au besoin, les objectifs; • affronte les obstacles et les défis afin de maintenir un programme de mentorat de qualité.

Imprimé sur du papier recyclé

10-199
ISBN 978-1-4435-3817-6 (Imprimé)
ISBN 978-1-4435-3818-3 (PDF)
ISBN 978-1-4435-3819-0 (TXT)
© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2010